

知乎创始人、首席执行官周源——

## 放眼长远 做好当下

《中国企业家》记者 赵东山



知乎创始人、首席执行官周源。(资料照片)



知乎举办的线下市集。

(资料照片)

“保持开放，解决问题。”这是知乎创始人、首席执行官周源用了多年的微信签名，也是他的产品观。他认为，不论是开发产品还是创业，最重要的就是解决好当下一个又一个难题。

从知乎上线第一天起，10多年来，周源每天都会收到很多用户的建议和意见。“我很感谢社区里有这样一群愿意提出意见的用户，这要求我们时刻保持开放的心态，并积极解决问题。”周源说。

在他看来，人生是一个不断寻找和发现的过程。在这个过程中，问题往往也就迎刃而解。

## 不断探索未知领域

除了产品难题，周源也会碰到一些企业经营难题。

2023年4月，知乎正式发布“知海图AI”中文大模型，成为在ChatGPT爆火之后最早一批推出国产大模型的互联网公司之一。2023年11月，基于该大模型的产品服务已向公众开放。

在决定投入大规模资金研发人工智能大模型之前，周源听到一些反对的声音：“知乎不是超级大厂，为什么非得在这个时候投入人工智能大模型？还不如拿点资源维护股价和利润。”

在周源看来，越是在关键时刻，越要理性思考。

他认为，知乎之所以能走到今天，最核心的支撑就是价值创造。“如果不能创造价值，就无法在市场上持续证明自己的存在。”他说。

大模型正在重构知乎的业务。知乎在分层、分类、兴趣理解、搜索等业务场景广泛应用大模型后，人工标注量降低90%以上，业务质效普遍提升15%以上。

事实上，早在2018年，知乎就提出智能社区设想，研究如何把人工智能技术应用到社区的内容生产、流通和消费等环节。

当科技发生转型升级的时候，创始人要作出清晰精准的判断。“虽然经营压力很大，但仍要加大科技创新投入，并找到新的发展机会。”他说。

周源曾在一次演讲中提到，知乎在时代发展变化浪潮中，不断找到发展契机。如今，人工智能大模型技术正在创造新的技术

红利，知乎也在探索新的未知领域。

## 寻找第二增长曲线

除了发力人工智能领域外，知乎也在不断探索寻找新的增长引擎。

根据知乎2023年第三季度财报，该季度内知乎总收入为10.22亿元，同比增长12.1%。其中，营销服务营业收入3.83亿元，同比减少17.1%；付费会员营业收入4.67亿元，同比增长39.2%；职业培训营业收入1.45亿元，同比增长85.6%；其他营业收入2762.2万元，同比减少24%。

职业教育正在成为知乎第二增长曲线，且目前已实现单季度营收过亿元。2023年以来，知乎成立“知乎知学堂”教育品牌，并依靠以“自营+投资”为主的业务模式，逐步扩大影响力，目前覆盖了考研、考公等诸多课程领域。

在周源看来，职业教育是一个市场体量非常大的领域，但存在一些信息不对称问题，亟待实现全流程数字化。针对这些行业痛点，知乎从实际出发，结合多年运营经验，采取多种措施创新突破。

“知乎通过人工智能技术，将职业教育的数字化流程建立起来。一方面，可以解决学员信息不对称的问题；另一方面，可以提升服务提供者的效率。”周源说。

事实上，过去一年，知乎教育业务也开

展了基于大模型的产品创新，推出了人工智能教学领航员等产品，极大提升了教学效率和教学质量。

周源用“新职人”概括当下知乎主流用户群体——一群专业并相信专业的人，他们木业有专攻、有消费影响力、追求生活品质，并且有终身学习的意愿。

基于这一群体的需求，周源把职业教育作为公司第二增长曲线，面向他们提供丰富多样的课程内容。

“知乎要做的就是和‘新职人’一起成长、一起发现。”周源说，很多人都是某个领域的行家，而知乎要做的就是，通过社区的产品形态，将每个人优秀的一面展示出来。

自创办知乎以来，周源经历过很多风浪。“创业十几年来，我最大的体会是，行业中总会令人兴奋的新技术、新模式。机会和挑战都摆在面前，迭代和探索是永恒的主题。”周源说。

## 保持强烈的好奇心

去年，周源在看绘本画家蔡皋的访谈时，看到77岁的蔡皋在镜头里像个孩子一样，分享着她对生活的观察。

这让周源想到自己的儿子。他发现，孩子总会全神贯注地做一件事。做好了得到正向反馈，他们会很高兴；即便没做好，到第二天也忘了。

他认为，好奇心是推动一个人不断探索世界的驱动力。虽然每个人都有好奇心，但是大家往往忽视它的力量。

周源总是对潜伏于表象之下且变化缓慢的，但又可能持续对世界产生影响的事情，有着更强烈的好奇心。

2023年夏天，周源印象最深刻的事情是，7月3日“地球平均气温”历史性地首次突破17摄氏度，达到17.01摄氏度；随后的7月4日和5日，这一纪录再次被打破，新纪录达到17.18摄氏度。

“别看只是上升了0.1摄氏度，但如果按照这样的上升趋势，将对我们的社会生活产生重大影响。”周源告诉记者。

周源认为，一些能够提供强烈现场感受的内容，往往给大众留下深刻印象，但之后很快就会忘记。有些事情当下进展比较缓慢，都会对长远产生深刻影响。对于企业的启示是，不能仅着眼于短期利益，而是要坚持创造长期价值，才能赢得持续发展。

谈到未来，周源重视两个机会：一个是“新职人”带来的人才红利，另一个是新技术带来的技术红利，这两种红利是交织在一起的。“新技术、新机会就像潮汐一样，当它出现的时候，对所有人都有影响，不管你是‘70后’还是‘00后’。”周源表示。

从“雷锋团”退伍的朱言春成为“螺丝钉志愿者”，为众多家庭送去温暖；列车乘务员赵阳面对水害断道时，用坚定的语言安抚乘客并妥善处置危机；坚守讲台39载的山村教师杨红军，让更多孩子走出大山……他们是“中国网事·感动2023”的获奖者，是千千万万普通劳动者的缩影。他们都来自基层，在不同的岗位上辛勤耕耘、发光发热，以凡人微光诠释着伟大，拥抱着不凡。

昂扬奋进的时代画卷里，每个人的力量既微小又伟大，既平凡又不凡。2023年，粮食生产“二十连丰”，产量再创历史新高，彰显了无数农人接茬耕耘、抗灾夺丰收、合力端牢中国饭碗的信心与决心；神舟家族太空接力，国产新手机一机难求，展现了无数科技工作者啃下“硬骨头”的责任与担当；“八纵八横”高铁网加密成型，中国基建扬名海内外，凝聚了无数建设者挥洒汗水、敢闯敢拼的实干与苦干。实践证明，国家的繁荣富强，离不开每个人的拼搏奉献。每个人的小一步，汇聚成国家发展的一大步，正是千千万万个普通人的拼搏奋斗，共同铸就了我们国家豪情万丈的砥砺前行。

当前，全面推进中国式现代化，实现中华民族伟大复兴，更离不开千千万万平凡人的辛勤付出。

要立足岗位勇担当。每一份伟大的成就，无不是立足于平凡的岗位和工作，都是一点一滴拼出来、干出来的。要立足岗位、敬业乐业，执着专注、持之以恒，不驰于空想、不骛于虚声，在担当中历练，在尽责中成长，在梦想的舞台上展现人生价值，成就一番事业。

要不惧挫折勇往直前。看似寻常最奇崛，成如容易却艰辛。前行路上，有风有雨是常态，风雨无阻是心态，风雨兼程是状态。每个人要鼓足不畏艰难、攻坚克难的勇气，激发昂扬向上、奋发有为的锐气，各尽其责、全力以赴，不因有困难而不为、不因有风险而躲避、不因有阵痛而上、百折不挠，尽最大努力拼搏，一步一个脚印前行，才有希望抵达辉煌的顶点。

微光如星子，亦可凌天河。奋进在充满光荣和梦想的新征程上，辛勤劳作的农民、埋头苦干的工人、敢闯敢拼的创业者、保家卫国的子弟兵，各行各业的人们都在挥洒汗水，脚踏实地地每件平凡的小事做好，凝聚成新时代昂扬奋进的洪流，大踏步走向充满希望的未来。

万政

## 新三百六十行

## 一场与乡村的双向奔赴

□ 本报记者 柳文



上图 农村职业经理人唐梅红在演示冲茶技艺。

谭琴摄(中经视觉)



下图 唐梅红(左二)带领游客在浙江省杭州市枫岭村参加亲子营销活动。

谭琴摄(中经视觉)

采茶炒茶、茶艺冲泡、茶宴美食品尝……诸多新鲜体验让来到浙江省杭州市余杭区枫岭村的游客流连忘返。近年来，在农村职业经理人唐梅红的带领下，枫岭村的茶家乐经营得有声有色。

农村职业经理人又被称为“乡村CEO”，指的是“爱农业、懂技术、善经营”的专门人才。2019年，人社部等部门联合发布13个新职业，农村职业经理人入选；2019年起，余杭区公开招聘农村职业经理人，如今，这一模式已在更多地方落地。

“我在农村长大，对乡村很有感情。而且，我曾从事过文旅工作，有一定运营经验。看到农村职业经理人的招聘信息后，我马上报名，顺利成为余杭区一名农村职业经理人。”

2021年，唐梅红担任农村职业经理人后，没多久就摸清了村庄的情况：枫岭村盛产茶叶，拥有4000余亩茶园和超500户茶农。如何盘活山乡资源、持续提升村集体效益？她打算以茶为基础，升级已有业态，并引入新业态，将枫岭村融入杭州主城区“半小时生活圈”。

在唐梅红指引下，枫岭村探索出“离城市很近、离自然更近”的运营理念，“未来茶乡·枫岭茶谷”的乡村品牌逐渐打响。

发展方向有了，如何吸引游客？唐梅红帮助茶农挖掘自家特色，打造“一户一品”茶家乐体验场景。此外，她还带领村民开发设计了茶研学课程，并结合当地自然资源和农事耕作，推出一系列大自然研学教育和深度体验项目。

时隔多年再次回到农村，我开始了一场与乡村的双向奔赴。”唐梅红说。

## 投身乡村振兴

记者从杭州市区向西驱车约30公里，进入余杭区枫岭村，只见茶山环绕、稻田连绵，楼墅错落有致。成为农村职业经理人前，唐梅红曾来枫岭村参观。“那时我就想，距离主城区这么远的地方，竟然有保护如此完好的山地型乡村。如果能把主城区客流吸引过来，枫岭村的文旅产业发展不是问题。”她说。

2021年，唐梅红担任农村职业经理人后，没多久就摸清了村庄的情况：枫岭村盛产茶叶，拥有4000余亩茶园和超500户茶农。如何盘活山乡资源、持续提升村集体效益？她打算以茶为基础，升级已有业态，并引入新业态，将枫岭村融入杭州主城区“半小时生活圈”。

在唐梅红指引下，枫岭村探索出“离城市很近、离自然更近”的运营理念，“未来茶乡·枫岭茶谷”的乡村品牌逐渐打响。

发展方向有了，如何吸引游客？唐梅红帮助茶农挖掘自家特色，打造“一户一品”茶家乐体验场景。此外，她还带领村民开发设计了茶研学课程，并结合当地自然资源和农事耕作，推出一系列大自然研学教育和深度体验项目。

在挖掘枫岭村历史文化过程中，唐梅红了解到枫岭村有造纸的传统。于是，她设计出“古法造纸”的研学活动，吸引游客

参观体验，让枫岭村在传承中创新发展。2023年，枫岭村举办全国书画文化交流活动，吸引了13个省份22个城市的书画名家参与。

在唐梅红的带领下，枫岭村走上“茶+文旅”融合发展的路子。

## 综合运用技能

“有时，我要兼任研学导师和培训师；有时，还要做主持人、茶艺师……”唐梅红介绍，她学习掌握的茶艺、茶艺、茶艺制作等技能，也不时在工作中派上用场。

农村职业经理人不能只懂先进经营理念和科学技术，还要综合灵活运用多种技能。2022年春节前夕，枫岭村举办年货节活动。前期方案定稿、参展商邀约、体验抽奖等每个环节，唐梅红都尽心检查。活动当天却发现，搭建好的展位被大风吹倒了。在紧要关头，唐梅红一一指挥，在活动开始前妥当布置好展位。

在指挥间隙，唐梅红临时得知原本确定的主播因特殊情况无法到场，于是自己顶上主播的位置。“由于对活动很熟悉，对参展商和产品也比较了解，我还获得了不少好评呢！”聊着当农村职业经理人的趣事，唐梅红越说越感慨，要做好这个职业，需要懂农村、善经营、会管理，还要善于变通，发挥自身所长。

如今，村企员工不断加入农村职业经理人队伍，这让唐梅红对乡村发展的信心更足了。“我们与高校联合打造‘点亮乡村’数字化平台，吸引了43名乡村青年人

才加入。”唐梅红说。

## 做好乡村“代言”

农村职业经理人要能干出成绩，不仅要说服村干部，更要赢得村民的支持。如何融入农村，与村民们打成一片，是唐梅红面临的重要问题。

唐梅红说，刚到任时村民们把她当作“外来者”。走访农户的时候，部分村民对她不信任，走访调研工作并不顺利。得益于多年农村生活经历，她真诚耐心地与村民沟通，了解村民实际情况，最终以坦诚打动了村民。

如今，唐梅红不仅成为村民眼里的自家人，更成为枫岭村的“代言人”。在唐梅红的努力下，以及村干部和村企的支持下，枫岭村的农文旅工作实现突破，萌发越来越多新业态。

“村民们在家门口就能就业，还有不少乡贤回来经营民宿，原乡人、外乡人、归乡人一同建设我们的美丽乡村。”枫岭村党委书记邵金卫介绍，村集体经营性收入从2019年的50多万元增长到2023年的150万元。2023年农文旅综合收入突破500万元。

记者了解到，目前，余杭区余杭区共有28名农村职业经理人。在他们的带领下，不少经济薄弱的村实现了快速发展。

对于枫岭村未来的发展，唐梅红表示，将不断推动村集体经济和产业壮大，打造可持续发展的茶文旅融合发展样板。“希望越来越多青年人才投身乡村振兴，在希望的田野上实现自身价值。”唐梅红说。